

# Estimulando o empreendedorismo em empresas – o caso da primeira edição do programa BNDES Garagem

*Fostering corporate entrepreneurship: the case of  
the first edition of the BNDES Garagem program*

Fernando Ceschin Rieche  
Romulo Ramalho Matheus  
Natália Cintia Cupello  
Flavia das Chagas Lacerda  
Isabel Barbosa Zborowski  
Bruno da Costa Lucas Rodrigues  
Fabiano Dias de Mattos\*

---

\* Respectivamente, economistas, administrador e analista de sistemas do BNDES. Equipe operacional do BNDES responsável (respectivamente, gerente, coordenador e demais integrantes) pelo acompanhamento da primeira edição do BNDES Garagem. Os autores agradecem as sugestões e contribuições de Ciro Magalhães de Melo Jorge. Erros e omissões remanescentes são de exclusiva responsabilidade dos autores. Este artigo é de exclusiva responsabilidade dos autores, não refletindo, necessariamente, a opinião do BNDES.

*Respectively, economists, administrator and systems analyst at BNDES. Operational team at BNDES responsible for monitoring the first edition of the BNDES Garagem Program (respectively, the manager, coordinator and other members). The authors thank the suggestions and contributions of Ciro Magalhães de Melo Jorge. Errors and omissions remaining are the sole responsibility of the authors. The views expressed in this article are the views of the authors and do not necessarily reflect the opinion of BNDES.*

## Resumo

Para que as empresas se mantenham competitivas, é imperativo que inovem continuamente. O presente artigo apresenta como duas iniciativas para promover a inovação – a realização de um programa de aceleração de *startups* e a participação em um centro de inovação – têm o potencial de gerar diversos benefícios para empresas. Tais benefícios incluem: aproximação com mentalidade empreendedora, estimulando o intraempreendedorismo; aumento do potencial de geração de benefícios internos, como inovações de produto ou processos; mudança cultural, tornando a empresa mais eficiente. O artigo utiliza a experiência obtida na realização da primeira edição do BNDES Garagem, programa de criação e aceleração de *startups* que apoiou 74 *startups* de diferentes estágios, setores de atuação e estados. O artigo apresenta ainda os principais ensinamentos obtidos, alguns casos de *startups* apoiadas e alguns dos desafios enfrentados.

**Palavras-chave:** *Startups*. Inovação. Empreendedorismo. Empresas. BNDES Garagem.

## Abstract

*For corporations to remain competitive, it is imperative that they continually innovate. This paper presents how two initiatives to foster innovation – the implementation of a startup acceleration program and the participation in an innovation center – have the potential to generate several benefits for corporations. Such benefits include: developing an entrepreneurial mindset, stimulating intra-entrepreneurship; increased potential to generate internal benefits, such as product or process innovations; cultural change, making the company more efficient. The paper draws on the experience obtained in implementing the first edition of BNDES Garagem, a program for creating and accelerating startups that supported 74 startups in different stages and from different industries and states. The paper further describes the main lessons learned as well as cases of startups supported and the challenges faced in the process.*

**Keywords:** *Startups*. Innovation. Entrepreneurship. Corporations. BNDES Garagem.

# Introdução

Cada vez mais, as inovações são essenciais no mundo corporativo, seja para explorar novos mercados, seja para tornar as empresas mais eficientes. Atualmente, mesmo em setores considerados tradicionais é importante que as empresas estejam familiarizadas com as principais tendências tecnológicas.

Nessa jornada de aprendizado e busca por inovação interna, as empresas têm percorrido diferentes trilhas, que podem passar por: eventos de conscientização, ideação, *hackathons*,<sup>1</sup> apoio a programas de aceleração de *startups*,<sup>2</sup> participação em centros de inovação, constituição de braço de investimento independente para investir em *startups*.<sup>3</sup>

Nem sempre tais iniciativas alcançam os objetivos almejados inicialmente, pois a concretização de muitos desses objetivos exige um comprometimento maior da empresa do que a realização da iniciativa em si. É necessário que se construa na empresa um contexto operacional e cultural que a torne permeável às mudanças que brotam a partir dessas iniciativas. Por exemplo, nas empresas com resultados

---

1 Combinação entre os termos em inglês *hack* e *marathon* (maratona). Trata-se de eventos que reúnem profissionais em maratonas de trabalho com o objetivo de criar soluções específicas para desafios. *Hackathons* podem trazer benefícios para a empresa porque fomentam a criatividade individual e criam espaços para a experimentação de novas ideias. Podem funcionar como instrumento de inovação e aumentar a integração entre as equipes (GOMES, 2017).

2 Uma *startup* pode ser entendida como uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza (RIES, 2011).

3 O’Keeffe, Fernandes e Roongta (2020) afirmam que o valor de mercado das empresas inovadoras cresce mais rápido, e que tais empresas adotam um portfólio misto de iniciativas internas e externas.

mais efetivos, um fator crítico de sucesso é a mudança cultural dos funcionários, em prol de um perfil mais empreendedor.<sup>4</sup>

O BNDES Garagem, um programa de apoio às *startups* e ao desenvolvimento do ecossistema de inovação, procurou estimular inovação e empreendedorismo como alavanca de desenvolvimento. A primeira edição do programa BNDES Garagem de desenvolvimento de *startups* foi lançada como um piloto de aceleração de *startups*, em razão do grau de ineditismo do projeto e do potencial de benefícios e aprendizados que a iniciativa visava trazer para o BNDES.<sup>5</sup> Esses benefícios e aprendizados podem se desdobrar tanto em novos produtos e serviços a serem oferecidos pelo Banco quanto em benefícios menos tangíveis como transformação cultural e fortalecimento da marca e do relacionamento institucional.

Um programa de aceleração pode ser utilizado para atender a uma vasta gama de objetivos. Em geral, as empresas contratam aceleradoras<sup>6</sup> para que executem programas de aceleração de *startups*.

---

4 Kane *et al.* (2018) elencam, com base em uma pesquisa global que envolveu mais de 3.500 gerentes e executivos, práticas das empresas que estão fazendo uma transformação cultural em prol de uma transformação digital. Uma das práticas é assegurar que os líderes tenham a visão necessária para liderar uma estratégia digital e disposição para comprometer recursos para alcançar essa visão. Esse ponto é reforçado por O’Keeffe, Fernandes e Roongta (2020), para os quais é necessário o desenvolvimento de uma cultura corporativa que incentive o risco, assim como uma mentalidade consistente dos líderes que evidencie o direcionamento à inovação.

5 A ideia original foi apresentada em um concurso de ideias (“Ideialab”) cujo propósito foi o de estimular o intraempreendedorismo.

6 Uma aceleradora é uma empresa que apoia o desenvolvimento e expansão de *startups* por meio de treinamentos, mentorias e outros serviços para as *startups* (ABSTARTUPS, 2017). A primeira experiência de aceleração no mundo foi realizada em 2005 por Paul Graham nos Estados Unidos da América (EUA), com o lançamento da Y Combinator (TASIC; MONTORO-SÁNCHEZ; CANO, 2014). Aceleradoras têm processos de chamadas públicas para seleção das *startups*, com rodadas de apoio bem definidas. A experiência de iniciar ao mesmo tempo o programa gera, entre os empreendedores apoiados, uma ligação forte (COHEN; HOCHBERG, 2014).

A rigor, caso haja uma equipe treinada na empresa nas metodologias, a contratação externa não é mandatória.

Programas de aceleração de *startups* podem ser compreendidos como um conjunto de três grupos de atividades: aceleração, conexão e educação. O eixo de aceleração corresponde à aplicação da metodologia da aceleradora e o acompanhamento de metas regulares por parte de um gestor de aceleração habituado com o ecossistema de *startups*. O eixo de educação corresponde aos conteúdos ministrados nos *workshops* organizados pela aceleradora. Por fim, o eixo de conexão corresponde às várias atividades que buscam conectar *startups* com pessoas ou instituições relevantes para o seu desenvolvimento, por meio de diferentes canais: eventos organizados (por exemplo, eventos temáticos de negócio com as *startups*), e conexões individuais realizadas por meio da rede de contatos dos mentores, gestores de aceleração ou das próprias *startups*.

O estímulo a *startups* também pode ser uma ferramenta de política pública, uma vez que pode ter como resultados: (i) criação de novos empregos qualificados; (ii) aumento da competitividade da economia; (iii) fomento à inovação e ao desenvolvimento de novas tecnologias; (iv) alavancagem de alterações estruturais na economia; e (v) promoção do desenvolvimento econômico local e regional.

Desde 2010, segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2016), diversos países da América Latina (tais como Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru e Uruguai) criaram programas de apoio às *startups*, em reconhecimento a sua vital importância para a geração de emprego qualificado e para o aumento da competitividade da economia.

Ainda que o programa BNDES Garagem tenha sido concebido com a finalidade de fomento ao desenvolvimento econômico, sua rea-

lização gerou uma série de benefícios e de lições aprendidas a respeito de inovação nas empresas. Será feito aqui um registro desses pontos com o intuito de enriquecer o debate e a literatura sobre o tema e de contribuir para encurtar o caminho de outras empresas brasileiras para a melhoria da produtividade a partir da inovação.

O presente artigo utiliza a experiência e as lições aprendidas com a primeira edição do programa BNDES Garagem de desenvolvimento de *startups* para indicar diretrizes para que empresas consigam obter resultados mais eficientes com programas de aceleração de *startups* e com a participação em centros de inovação.

O artigo é dividido em sete seções. Depois desta seção introdutória, a segunda seção descreve as principais etapas preparatórias para o lançamento de um programa de apoio a *startups*. A terceira seção explica como deve ser o acompanhamento durante a execução do programa. A quarta seção expõe os principais resultados esperados para as *startups* e para as empresas. A quinta seção descreve outra alternativa de apoio a *startups* por meio da participação em centros de inovação. A sexta seção apresenta o caso da primeira edição do BNDES Garagem, com alguns dos principais aprendizados, alguns casos de *startups* apoiadas e alguns dos desafios enfrentados. Por fim, a sétima seção apresenta as considerações finais.

## Planejamento e gestão de um programa de aceleração

Para garantir a maior eficácia de um programa de apoio a *startups*, é necessário cumprir etapas preparatórias: (i) definição de objetivos a serem alcançados; (ii) definição da metodologia e das métricas

de acompanhamento; (iii) estabelecimento de plano de comunicação; (iv) processo de seleção de gestores de aceleração e *startups*;<sup>7</sup> (v) definição da equipe e da estrutura física. Os pontos cruciais dessas etapas serão detalhados a seguir.

## Definição de objetivos alinhados à estratégia da empresa

Um item fundamental para o sucesso de um programa de aceleração é a definição de objetivos alinhados à estratégia corporativa. Ainda que, quando se discute inovação, muitos objetivos não sejam quantitativos, é importante que se estabeleçam diretrizes a serem seguidas.

Em termos gerais, podem ser elencados objetivos externos e internos à organização. Por exemplo, há empresas que identificam uma lacuna de *startups* maduras, ou mesmo formalizadas, em seu entorno de atuação. A empresa poderia então estabelecer como objetivo externo principal o fortalecimento do ecossistema de inovação de seu entorno. Nesse caso, alguns impactos esperados a partir de um programa de aceleração seriam:

- i. criação de novas *startups*, a partir do estímulo à cultura empreendedora;
- ii. crescimento das *startups* já operacionais, por meio da conexão com clientes e investidores; e

---

<sup>7</sup> A chamada pública para seleção não é obrigatória quando se trata de um programa patrocinado por uma empresa privada, mas ela é relevante para dar visibilidade ao processo e para a atração de potenciais parceiros e *startups* aderentes aos desafios da instituição.

- iii. fortalecimento do capital intelectual, ao conectar universidades e empresas e mitigar a perda de talentos.

O olhar também pode se voltar para dentro da organização, com o estabelecimento de objetivos em função dos benefícios esperados, por exemplo:

- i. a aprendizagem de novas competências e tecnologias, em função da maior aproximação com *startups* que permitiria, por exemplo, a expansão para novos mercados;
- ii. a renovação da cultura da empresa, a partir do convívio com *startups*, que pode estimular o empreendedorismo interno;
- iii. o fortalecimento da marca da empresa, que passaria a ser vista como forte apoiadora de inovação e empreendedorismo;
- iv. a geração de oportunidades de negócio para a empresa;<sup>8</sup>
- v. o reforço à estratégia de transformação digital, a partir do acesso a novas tecnologias digitais; e
- vi. o aumento da competitividade da empresa, a partir da melhoria da eficiência interna da empresa por meio da inovação aberta.

Em qualquer dos casos relatados, independentemente dos objetivos traçados, é fundamental que estes sejam estabelecidos a partir da estratégia corporativa e que os *stakeholders* sejam devidamente comunicados e mobilizados, temas que serão discutidos nas próximas seções.

---

<sup>8</sup> As oportunidades de negócio irão variar em função do setor de atuação da empresa, podendo a *startup* passar a ser tanto fornecedora quanto cliente.



## Definição da metodologia e das métricas de acompanhamento

Com base nos objetivos mapeados, é de fundamental importância que se estabeleçam uma metodologia e as métricas de acompanhamento.

Uma sugestão é que se utilize a metodologia Objectives & Key Results (OKR),<sup>9</sup> que é uma ferramenta gerencial para criar alinhamento e engajamento em torno dos objetivos prioritários. A utilização da metodologia depende de algumas definições, que incluem:

- i. **Objetivos:** devem ser poucos, aspiracionais e sucintos para que seja possível focar em sua gestão.
- ii. **Key results (KR):** devem ser capazes de refletir os objetivos em métricas. As medições devem ser constantes para que o resultado seja gerenciável.
- iii. **Tarefas:** ações que visam impactar os resultados esperados. Caso as medições estejam demonstrando que a meta não será atingida, deve ser proposto plano de ação (ou revisão dos objetivos e KRs).

A lista a seguir apresenta alguns exemplos de indicadores que podem ser utilizados, bem como as razões de sua escolha e possíveis ações para alcançá-los:

- **Número de funcionários impactados (participando do programa):** a participação no programa tem o condão de impactar positivamente por conta da oxigenação e do contato com um ambiente empreendedor e inovador. Entende-se que o

---

<sup>9</sup> A metodologia Objectives and Key Results (OKR) foi criada pela Intel e atualmente é adotada por diversas empresas do Vale do Silício (CASTRO, 2019).

impacto cultural na empresa será tanto maior quanto mais funcionários participarem. Possíveis ações realizadas para atingir esse objetivo incluem:

- uma chamada interna para escolha de mentores – idealmente, tal escolha deve ser feita em conjunto com a área de Recursos Humanos e contar com o apoio da área responsável por comunicação institucional;
  - apresentações em diversas áreas da empresa para comunicar os benefícios potenciais que a participação dos funcionários traria para eles;
  - uma gestão eficiente das mentorias, durante a execução do programa, para maximizar o engajamento de funcionários; e
  - a realização de eventos internos no decorrer do programa.
- **Número de novas práticas de trabalho:** ligado ao objetivo de cultura interna. Para que novas práticas de trabalho surjam, é importante que sejam realizados *workshops*, de forma a estimular os participantes a transformar seus aprendizados em ações. Deve ser feito também um acompanhamento posterior para medição da implementação dessas novas práticas.
  - **Número de provas de conceito (POC)<sup>10</sup> ou contratações realizadas com startups do programa:** este indicador está associado ao processo de transformação digital da empresa. Para garantir que um maior número de *startups* seja contratada, os seguintes passos são úteis:

---

<sup>10</sup> Provas de conceito (POC) são um fragmento bem pequeno do que será o produto final, desenvolvidas rapidamente para provar que o conceito é viável e pode ser executado (MOREIRA, 2017).

- uma correspondência entre as soluções das *startups* e as áreas da empresa que poderiam ter interesse em tais soluções. Caso o programa seja orientado para desafios internos da empresa, este passo já terá sido cumprido na etapa de planejamento;
- alinhamento interno na empresa com as áreas responsáveis por contratações, de maneira que se tenha uma trilha mais flexível para a eventual contratação de *startups*.<sup>11</sup>
- **Número de *startups* com captações realizadas ou com cartas de intenções firmes assinadas com investidores:** ligado ao objetivo de gerar negócios com as *startups* e fortalecimento do ecossistema de inovação. Nesse caso, o investidor pode ser a própria empresa, por meio de um fundo exclusivo ou por meio da modalidade de *corporate venturing*.<sup>12</sup> Caso a empresa não tenha como política realizar investimentos diretos, é interessante atuar no papel de articulação, atraindo potenciais investidores, em especial aqueles que atuam em prol da expansão e da melhoria de governança da *startup*.
- **Número de *startups* entrevistadas:** relacionado com o objetivo de criar/aprimorar produtos que têm as *startups* como público-alvo e/ou na preparação para melhor integrar as *startups* com as áreas da empresa. O ambiente em um programa de aceleração costuma ser propício para se aprofundar na investigação das dores e motivações das *startups*. Assim, sugere-se

---

11 É um consenso no mercado que *startups* são mais ágeis que grandes empresas e menos capazes de atender às exigências de *compliance* exigidas de fornecedores tradicionais. A questão aqui é tentar evitar a frustração, tanto de *startups* quanto dos setores demandantes nas empresas, de obrigações que devem ser cumpridas pelas *startups*.

12 Para mais detalhes, ver Rieche e Faria (2014).

a elaboração de um questionário para entrevista presencial para colher *feedback* ao longo do programa e entender suas maiores necessidades.

- **Número de conexões realizadas:** este é um aspecto bastante valorizado pelas *startups* que, em função do tamanho e do tempo de vida, em geral têm dificuldades de fazer conexões relevantes em grandes empresas e/ou com potenciais investidores. Para a empresa, também é importante que as *startups* realizem um grande número de conexões, que podem se reverter em maiores benefícios futuros para a própria patrocinadora do programa. Algumas ações que podem ser feitas nessa linha incluem:
  - estabelecer/fortalecer uma rede de mentores externos;
  - fornecer orientações específicas aos mentores internos;
  - realizar eventos com associações de investidores-anjo, gestores de fundos etc.; e
  - realizar eventos temáticos focados em conexões.
- **Valor de mídia espontânea:** entende-se que as notícias positivas relacionadas ao programa repercutem na imagem da empresa como inovadora e apoiadora do ecossistema de *startups*. Esse indicador mede o valor equivalente de notícias geradas pelo programa na mídia.

Recomenda-se o uso de indicadores que possam ser monitorados com maior frequência, permitindo analisar sua evolução e, eventualmente, atuar para ajustar a rota. A metodologia escolhida deve ser flexível o suficiente para sofrer ajustes durante a execução do programa, com a própria vivência no programa.

É importante criar rotina regular de mapeamento dos indicadores e de revisão dos objetivos por toda a equipe de modo a promover o alinhamento e refletir conjuntamente sobre as principais lições aprendidas e ajustes a serem realizados.

Caso as metas sejam superadas, é importante procurar decompor os fatores e buscar as causas. A superação das metas pode ser atribuída a um sucesso de gestão por parte da equipe que acompanha o projeto. Entretanto, as metas podem ter sido subestimadas, especialmente se o programa de aceleração é inédito na empresa.

## Estabelecimento de plano de comunicação

Planos de comunicação adequados devem ser preparados em cada etapa de um programa de aceleração. Na fase de planejamento, é importante divulgar internamente a iniciativa aos funcionários de forma ampla, por meio de diferentes canais, usando diferentes linguagens.

Os funcionários devem ser conscientizados dos potenciais benefícios esperados e motivados a ajudar de alguma forma. Como desafios para a mobilização adequada, podem ser citados:

- i. forma de comunicação adequada a diferentes perfis;
- ii. atração dos profissionais para serem mentores. Em geral, a participação nos programas é voluntária, tornando o engajamento mais difícil. Se, por um lado, os funcionários que se voluntariam o fazem de forma genuína, por outro lado, tal engajamento tende a perder força à medida que o tempo passa. Por esse motivo, recomenda-se um alinhamento com a política de recursos humanos da empresa; e

- iii. comunicação dos benefícios institucionais da participação dos funcionários no programa, para que os líderes não só apoiem como incentivem pessoas de suas equipes a participar e abram espaço para as novas ideias e novas práticas que esses funcionários poderão vir a propor, fruto de sua participação no programa.

Com relação às *startups*, deve ser feito um plano incluindo a definição das mensagens-chave, os porta-vozes da empresa e a estratégia detalhada de divulgação da chamada de *startups*. Nesse ponto, é importante mapear os principais *stakeholders*.<sup>13</sup>

Para o período de duração da chamada de *startups*, deve ser criada uma *landing page* do programa, que trará detalhes sobre a chamada, o formulário de inscrição e perguntas mais frequentes (FAQ). Essa página direcionada e otimizada irá receber as visitas de um *link* divulgado por meio da campanha de *links* patrocinados, em redes sociais, *banners* e outros canais considerados relevantes para esse público. Dependendo dos objetivos do programa, deve também ser avaliada a viabilidade de realização de *road shows* em locais estratégicos para o ecossistema.

## Processo de seleção de gestores de aceleração e *startups*

Caso a empresa opte por contratar uma aceleradora externa para conduzir o programa, recomenda-se realizar duas chamadas: uma para escolha dessa aceleradora e outra para escolha das *startups*. Em ambos os casos, a estruturação de um bom edital de chamada pú-

---

<sup>13</sup> Savage *et al.* (1991) analisam a propensão dos *stakeholders* para colaborar ou ameaçar as estratégias da empresa.

blica tende a atrair mais concorrentes e minimizar as chances de contestação. Mesmo que a instituição seja privada e existam menores restrições à contratação direta, as chamadas públicas geram visibilidade ao processo, contribuindo para a atração de parceiros e *startups* aderentes aos desafios.

No edital cujo objetivo é escolher a aceleradora, detalhar de forma clara o escopo de responsabilidades e atribuições de cada parte traz dois grandes benefícios: (i) reduz a chance de que haja propostas com grandes discrepâncias de preços; (ii) permite que os proponentes identifiquem eventuais lacunas e façam propostas mais robustas (reforçando, por exemplo, suas equipes). Portanto, é válido ser minucioso na especificação do edital.

É importante descrever, entre outros:<sup>14</sup>

- i. as condições básicas do programa de aceleração, incluindo o prazo de duração, as atividades previstas em cada etapa e eventuais vedações;
- ii. os segmentos prioritários de apoio e o público-alvo de *startups* (por exemplo, empreendedores em estágio inicial, *startups* em estágio de tração etc.);
- iii. as principais atribuições e responsabilidades da aceleradora e da empresa patrocinadora;
- iv. os serviços básicos que deverão ser oferecidos às *startups*;<sup>15</sup>

---

14 O edital de chamada pública utilizado para escolha da aceleradora do programa BNDES Garagem encontra-se em BNDES (2018a).

15 Os serviços que podem ser oferecidos são amplos e incluem: (i) serviços jurídicos, contábeis, *design*, *marketing* digital, de relações públicas e assessoria de imprensa; (ii) consultoria em aspectos técnicos e mercadológicos; e (iii) *softwares* de gestão, *cloud*, relacionamento com o cliente, meios de pagamento.

- v. os aspectos que a metodologia de aceleração deverá abordar em sua resposta ao edital. Em geral, são exigidos o modelo de diagnóstico e acompanhamento das *startups*, capacitações, *workshops*, consultorias técnica e de negócio, rede de mentores e conexão com mercado e investidores; e
- vi. o método de seleção da aceleradora, incluindo: quantidade de fases, critérios eliminatórios e classificatórios e pesos atribuídos a cada critério. Usualmente, avaliam-se a experiência da equipe e da própria aceleradora, a qualidade da proposta e os custos associados à proposta.

No edital de chamada pública para selecionar as *startups*, é importante descrever, entre outros:<sup>16</sup>

- i. setores-alvo (abrangência), se for o caso, podem ser apresentados problemas e desafios internos que a empresa deseja resolver;<sup>17</sup>
- ii. duração e local do programa;
- iii. benefícios que serão oferecidos às *startups*; e
- iv. critérios de elegibilidade, procedimentos de inscrição e critérios de avaliação.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Os editais de chamada pública utilizados para escolha das *startups* do programa BNDES Garagem encontram-se em Regulamento (2018).

<sup>17</sup> Algumas empresas selecionam consultorias especializadas para auxiliar na depuração e no detalhamento dos desafios antes da escolha das *startups* pois, em geral, os funcionários tendem a propor soluções pontuais para os problemas, sem uma visão sistêmica.

<sup>18</sup> Os critérios incluem, mas não se limitam à avaliação: (i) da oportunidade de negócio (características e tamanho do mercado); (ii) do perfil da equipe (complementaridade dos integrantes, conhecimento técnico e/ou de mercado, atitude empreendedora da equipe); (iii) da consistência e potencial de escala do modelo de negócio.



Caso a contratação seja realizada diretamente, sem chamada pública, recomenda-se que todos os pontos mencionados anteriormente sejam avaliados no processo de escolha e contratação dos parceiros executores do programa e das *startups* que serão beneficiadas pelo programa de aceleração.

## Definição da equipe e da estrutura física

Provavelmente, as *startups* que se candidatarem para participar do programa serão avaliadas, entre outros critérios, pela complementaridade do perfil de seus sócios-fundadores. De forma análoga, como a equipe da empresa irá lidar com inovação e empreendedorismo, é importante que seja composta por profissionais com perfis complementares, para privilegiar a diversidade de opiniões.<sup>19</sup>

A estrutura física necessária para a realização do programa dependerá do tamanho e do formato do programa. Em alguns casos, o programa é realizado remotamente, com interações presenciais pontuais. Contudo, há vários pontos positivos em realizar um programa presencial, entre eles: colisões espontâneas entre as *startups*; maior percepção de comunidade e de pertencimento; maior exposição da marca da empresa patrocinadora; maior convívio dos funcionários com os empreendedores. Esses benefícios acabam se traduzindo no alcance em maior grau de grande parte dos objetivos do próprio programa (ver a quinta seção).

Os programas presenciais podem ser conduzidos em espaços externos (em geral, escritórios de *coworking*) ou na própria empresa. Nos casos

---

<sup>19</sup> Uma ferramenta que pode auxiliar a compor uma equipe com perfis diferentes é a metodologia Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), baseada na identificação de 16 tipos psicológicos diferentes. Vickberg e Christfort (2017) apresentam outra alternativa, baseada nos estilos principais de trabalho e estratégias associadas para alcançar resultados.

em que o programa é realizado internamente, espera-se que o contágio cultural seja ainda maior. No entanto, espera-se que as colisões com o ambiente externo sejam menores do que em um espaço de *coworking*.

## Execução e acompanhamento de um programa de aceleração

O programa de aceleração começa efetivamente quando se iniciam as interações das *startups* com a equipe das aceleradoras – os gestores de aceleração. Ao longo de sua execução, algumas atividades de gestão devem ser realizadas de forma concomitante: um acompanhamento próximo e periódico, uma atuação complementar no apoio às *startups* e ações de engajamento interno.

### Acompanhamento próximo e periódico

Durante a execução do programa, é fundamental que seja feito o acompanhamento regular da evolução das *startups* e dos objetivos do programa, tanto pela aceleradora, com a finalidade de apoiar o desenvolvimento das *startups*, quanto pela equipe interna da empresa, com o objetivo de otimizar a extração dos benefícios internos e acompanhar a execução das atividades promovidas pela aceleradora.

Usualmente, em programas de aceleração, a aceleradora realiza inicialmente um diagnóstico de cada uma das *startups*, classificando-as em diferentes estágios de desenvolvimento. A partir desse levantamento inicial, são feitas reuniões periódicas com cada *startup*, com metas customizadas em função do perfil e estágio de cada uma.

Esse diagnóstico inicial é importante porque, ao longo do programa, as *startups* são instruídas e incentivadas a buscar profunda compre-

ensão sobre seus mercados, validar problemas reais e realizar testes da entrega de valor por meio de protótipos e produtos mínimos viáveis (MVP),<sup>20</sup> evitando grandes investimentos de tempo, energia ou dinheiro em produtos e funcionalidades que não geram valor real ao potencial cliente.

Outro aspecto interessante é que, como os empreendedores não dispõem da figura de um chefe clássico para cobrança de prioridades e desempenho, as reuniões com os gestores da aceleradora funcionam com marcos para estabelecer um ritmo de *performance* e gestão de prioridades.

Assim, para muitos empreendedores, as reuniões periódicas – nas quais as metas são revisadas e repactuadas de acordo com o desempenho, esforços e aprendizados apresentados pelas *startups* nas semanas anteriores – são cruciais para sua evolução.

Analogamente, reuniões periódicas da equipe da empresa com os *stakeholders* envolvidos – tais como a equipe da aceleradora, a rede de mentores internos e externos, a alta administração da companhia etc. – também são essenciais para o melhor alinhamento entre os objetivos pretendidos pela empresa (que não só envolvem o apoio às *startups*, mas também interesses próprios) e a execução das atividades do programa.

Isso é importante porque, se deixados para ocorrer apenas organicamente, como uma externalidade do programa, a tendência é de que muitos dos benefícios internos à empresa sejam pouco aproveitados. Assim, tais benefícios podem ser potencializados, se houver um acompanhamento próximo por parte da equipe responsável, que

---

<sup>20</sup> Segundo Ries (2011), um produto viável mínimo (MVP, do inglês *minimum viable product*) é a versão mais simples de um produto, que pode ser lançada com uma quantidade mínima de esforço e desenvolvimento.

busque induzir de forma mais estruturada os objetivos pretendidos. Recomenda-se, portanto, uma gestão ativa dos benefícios internos esperados pela equipe. Ressalte-se que as métricas para avaliação do desempenho dessa equipe devem levar em consideração que alguns dos resultados têm pouca tangibilidade no curto prazo (mudança cultural, por exemplo).

## Atuação complementar no apoio às *startups*

Além do patrocínio de um processo de aceleração que, por si só, já traz inúmeros benefícios às *startups*, a empresa pode optar por aprofundar ainda mais seu apoio às *startups* por meio de seus canais de comunicação, sua rede de relacionamento e clientes e seu conhecimento acumulado.

Um fator crítico de sucesso para *startups* é conseguir visibilidade e acesso a *stakeholders* relevantes (tais como reguladores, potenciais clientes, parceiros, investidores etc.). Uma sugestão para apoiá-las é veicular os conteúdos relevantes de suas soluções nas mídias digitais da empresa e convidá-las a participar de eventos específicos patrocinados pela empresa. Dessa forma, os canais de comunicação institucionais da empresa podem ser utilizados para potencializar os resultados do programa.

A maior visibilidade tende a facilitar a interação com diferentes áreas da empresa, potenciais clientes das *startups*. Deve-se ter em mente, contudo, que, em geral, o tempo de duração de programas de aceleração não coincide com o tempo necessário para fechar negócios.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Algumas empresas já adaptaram seus procedimentos, com a criação de pequenos grupos multidisciplinares para agilizar a contratação de *startups*. Mas esse movimento é recente e embrionário.

Para garantir a sustentabilidade de longo prazo das *startups*, outro aspecto de fundamental importância é a conexão com potenciais investidores. Assim, mesmo que a empresa não tenha como política investir em *startups*, é importante atuar no papel de articuladora para atrair investimentos para as *startups*.

Como ainda há muito desconhecimento entre as *startups* sobre a lógica de um investidor financeiro e sobre o que cada tipo de investidor tem para oferecer, um maior esclarecimento dos empreendedores a esse respeito é primordial.<sup>22</sup> Recomenda-se que sejam feitas orientações em relação: à adequação dos tipos de captação a cada estágio da empresa, ao horizonte de planejamento, aos diferentes instrumentos de captação, à dinâmica de relacionamento com investidor e aos principais investidores presentes no mercado (tese de investimento, tíquetes médios, proposta de valor etc.) considerando as especificidades das *startups*.

## Engajamento interno

O papel do mentor ou mentora é ajudar na estratégia da *startup*, compartilhando sua experiência e seus aprendizados sobre uma área de conhecimento ou mercado com os empreendedores de modo a ajudá-los a refinar suas estratégias de produto, modelo de negócios, crescimento e gestão. Além disso, o mentor também conecta profissionais de sua rede de relacionamento à *startup* com o intuito de agregar ainda mais *know-how* às discussões ou para gerar negócios.

---

<sup>22</sup> Exemplos desse desconhecimento incluem, em *startups* embrionárias, a crença de que venderão sua empresa simplesmente por conta de sua ideia, sem entender a necessidade de demonstrar capacidade de entrega consistente. Em *startups* mais maduras, os exemplos se referem a *startups* que rodam somente com *bootstrapping* (crescimento por meio de geração de caixa, sem recorrer à captação de investimento), pois se recusam a captar investimento pelo receio de perder o controle da empresa e de que haja interferência excessiva por parte do investidor na gestão de sua *startup*.

As atividades de gestão das mentorias e de engajamento interno são importantes para atrair funcionários da empresa a participar do programa. Entende-se o benefício desse engajamento como uma via de mão dupla: por um lado, a participação dos funcionários agrega valor às *startups* por meio das mentorias e, por outro, o convívio dos mentores com as *startups* impacta a cultura e as práticas de gestão da empresa.

Quanto às competências desejadas para um mentor, incluem-se:

- curiosidade e abertura à inovação;
- capacidade de escuta e empatia: habilidade de compreender com profundidade os desafios da *startup* e as escolhas feitas até o momento;
- habilidade para motivar e aconselhar sem retirar o protagonismo do empreendedor nas decisões de sua empresa; e
- disposição para conectar pessoas e empresas.

Para atrair funcionários para realizar esse tipo de atividade, uma chamada interna de mentores pode ser feita. Recomenda-se que seja implementado um plano de engajamento, com a participação da comunicação interna e da área de recursos humanos da empresa. Um roteiro possível para tal plano inclui os seguintes passos:

- i. convocação eletrônica para ser mentor, com *link* para página contendo informações sobre o programa de mentoria e formulário para inscrição;<sup>23</sup>
- ii. divulgação de peças publicitárias nos diferentes canais internos da empresa com explicações sobre o projeto e po-

---

<sup>23</sup> As perguntas devem ser formuladas com o objetivo de mapear o perfil dos candidatos a mentor, incluindo competências técnicas, comportamentais e temas de interesse.

tenciais benefícios para os funcionários. Se possível, fazer apresentações presenciais em diferentes áreas e reuniões com interessados;

- iii. formação de uma rede de candidatos a mentores com os inscritos na base. Essa base receberá notícias sobre datas de treinamentos, eventos de engajamento, oportunidades de participação em *workshops* e eventos de mentoria, bem como conteúdos relevantes ligados a empreendedorismo;
- iv. escolha dos mentores, a partir da realização de uma correspondência entre as *startups* (considerando estágio e semente de atuação) e os perfis dos candidatos; e
- v. reunião prévia com os mentores selecionados para orientações, alinhamento de objetivos e recomendações de conduta (incluindo sugestões acerca de potenciais conflitos de interesse).

Igualmente importante, deve ser planejada a dinâmica da realização das mentorias durante a execução do programa. Segue um exemplo:

- i. Realização de um primeiro encontro coletivo entre mentores e empreendedores, no qual todos devem se apresentar. Nesse evento presencial inicial, os funcionários se sentirão engajados e é possível que novas conexões não previstas originalmente surjam, daí sua importância.
- ii. Reuniões posteriores entre empreendedores e mentores podem ocorrer de forma periódica e livremente combinadas entre as partes. Os mentores devem ser orientados para registrar em formulários os principais pontos abordados nas mentorias.
- iii. Realização de eventos de compartilhamento de experiências entre mentores, com o objetivo de engajá-los, compreender

os principais desafios enfrentados por eles e compartilhar experiências de melhores práticas de mentoria entre os participantes, de modo a inspirar novas ações nas relações menos engajadas. Tais eventos funcionam também para aumentar a integração entre os funcionários.

- iv. Incentivo aos mentores para que participem de treinamentos e *workshops* e atuem posteriormente como multiplicadores dos conteúdos na empresa.

A equipe responsável pelo acompanhamento deve estar em contato frequente com os mentores e com as *startups*. A ideia é monitorar as mentorias, identificar as melhores práticas (a fim de internalizá-las de alguma forma) e implementar eventuais mudanças nos casos em que se detectar que houve pouca evolução.<sup>24</sup>

## Principais resultados esperados

### Para as *startups*

As *startups* participantes do programa podem se beneficiar de diferentes formas. Alguns dos resultados esperados já foram explorados ao longo do artigo e incluem: aumento das vendas, aprimoramento dos processos de gestão e governança, maior capacitação dos empreendedores, ampliação da rede de relacionamento da *startup*, incluindo contatos com potenciais clientes, investidores e parceiros, além do compartilhamento de experiências com outros empreendedores.

---

<sup>24</sup> É esperado que um pequeno número de mentorias com funcionários da empresa resulte em baixo rendimento. Muitos fatores podem contribuir para isso, entre eles: incompatibilidade de perfil entre o empreendedor e mentor; falta de priorização da *startup* da atividade de mentoria frente a urgências da *startup*, falta de oferta de especialista solicitado pela *startup* no quadro de funcionários da empresa.



## Para a empresa

Ao longo do programa, a empresa pode encontrar em uma ou mais *startups* soluções que buscava para resolver algum desafio e se tornar cliente, acelerando seu processo de transformação digital e/ou entrada em novos negócios. Além disso, espera-se que sejam disseminados na cultura da empresa conceitos que são comuns no mundo das *startups*, tais como:

- **Foco no cliente:** as *startups* não se desligam nunca da atividade de atração e retenção de clientes, preocupando-se muito com a experiência do cliente.
- **Gestão ágil:** *startups* não precisam de um ambiente rígido para produzir. Planejam e testam continuamente, em um ambiente com alta agilidade, inovação e criatividade.
- **Cultura de validação:** *startups* têm menos medo de testar e de ajustar a rota. Em geral, não tem muito apego à ideia, testam e verificam o que dá certo. Conversam com os interessados nos projetos e possíveis impactados para validar, perguntando sempre “que problema estou resolvendo?”.
- **Cultura de pessoas e equipe:** os empreendedores se vulnerabilizam e se abrem para pedir ajuda. A comunicação e a colaboração fluem e barreiras de “gerências e departamentos” são menos relevantes.

Espera-se que o convívio constante com *startups* possa trazer benefícios relacionados a práticas de trabalho. Por fim, a aproximação de *startups* também pode beneficiar outros clientes da empresa, tornando-se mais um diferencial oferecido ao possibilitar que eles se beneficiem de soluções de *startups* a partir de inovação aberta.

## Participação em centros de inovação

Para se manterem competitivas<sup>25</sup> e conseguirem inovar, além de atuarem como patrocinadoras de programas de aceleração, empresas podem participar como residentes<sup>26</sup> ou mesmo liderar iniciativas relacionadas à constituição de centros de inovação.

Um centro de inovação tem como objetivo ser um ambiente de desenvolvimento de negócios inovadores e um *hub* de conexão entre diversos agentes do ecossistema de inovação. Parte da missão desses centros de inovação é permitir que essas empresas possam testar soluções disruptivas para seus clientes e novos modelos de negócio e tecnologias que melhorem sua posição de mercado.<sup>27</sup>

Centros de inovação são desenvolvidos por diferentes propósitos. Quando há investidores envolvidos, formar um celeiro para prospecção de bons investimentos é um desses propósitos. No entanto, há outras motivações. Algumas empresas estruturam centros de inovação também para abrigar seus programas de inovação aberta, testar novos produtos e assumir um protagonismo na formação de seus próprios ecossistemas de inovação, geralmente em verticais

---

<sup>25</sup> A ameaça trazida pelos novos modelos de negócio e *startups* é cada vez mais evidente. Segundo Wang (2015), 52% das empresas da *Fortune 500* do ano 2000 se fundiram, foram adquiridas ou foram à falência.

<sup>26</sup> Segundo Spreitzer, Garret e Bacevice (2015), as motivações mais comuns para buscar espaços de *coworking* são: possibilidade de interação entre as pessoas (84%), descobertas aleatórias de oportunidades (serendipismo) (82%) e compartilhamento de conhecimentos (77%).

<sup>27</sup> Jorge e Perufo (2017) analisam a importância de apoiar centros tecnológicos com *startups* que utilizam tecnologia digital de ponta e discutem como esses ambientes estimulam o florescimento do empreendedorismo.

mais próximas de suas linhas de atuação. Outras empresas também podem se interessar em realizá-lo para fortalecer sua marca e/ou para agregar valor a seus clientes.

Como indica Capgemini Consulting (2015), os centros de inovação propiciam uma série de benefícios: aceleração da velocidade de inovação das empresas, fomento de novas ideias, aumento da habilidade para tomar riscos, maior engajamento dos funcionários e construção de uma cultura de inovação. Na mesma linha, Nagy (2018) mostra que as empresas veem nesses espaços o potencial de transformar a cultura corporativa, internalizando uma mentalidade empreendedora e um laboratório para testar novas ideias e produtos.

De acordo com Olafsen e Cook (2016), existem falhas de mercado que restringem o fluxo de informação e ideias, o fluxo de capital de risco para *startups* e a formação e manutenção de redes de relacionamento e capital social. São consideradas falhas de mercado a externalidade de rede,<sup>28</sup> a externalidade de conhecimento<sup>29</sup> e o efeito de demonstração.<sup>30</sup> Nesse sentido, é interessante incentivar a concentração e a densidade de *players* em uma região geográfica e espaço físico limitados, o que estimula a inovação e o crescimento das empresas. A maior densidade gera mais trocas e colisões entre os *players*, resultando em geração de negócios e inovação.

---

<sup>28</sup> Externalidade de rede acontece quando o valor de uma firma está condicionado à proximidade com firmas complementares, instituições e indivíduos.

<sup>29</sup> Conhecimento é tipicamente considerado um bem comum. Condições locais podem determinar a capacidade da firma ou do indivíduo de acessar o conhecimento. Nesse sentido, o estudo considera como boa política pública aquela que promove a disseminação do conhecimento.

<sup>30</sup> Empreendedores nascentes se beneficiam da disseminação de histórias de sucesso de outros empreendedores já que, desse modo, os potenciais clientes passam a ter mais confiança nas soluções desenvolvidas pelas *startups*.

De forma mais qualitativa, pode-se afirmar que, para o processo de inovação aberta, um espaço físico tem a capacidade de:

- **Reforçar o comprometimento e o engajamento.** A interação presencial é fundamental para construir relações de confiança e gerar comprometimento e engajamento na conexão entre as pessoas. A construção de um relacionamento de confiança passa por explorar possibilidades, descobrir oportunidades, testar soluções e, no fim, contratar.
- **Permitir encontros casuais e espontâneos.** Os centros de inovação criam as condições para que as pessoas possam se conectar de forma aleatória e não planejada. Desses encontros inesperados podem surgir ideias e novos negócios.
- **Gerar visibilidade e atração de empreendedores.** Um centro de inovação bem-sucedido é admirado e desejado, atraindo empreendedores, de forma a gerar um ciclo virtuoso para a geração de negócios inovadores.
- **Construir identidade, histórias compartilhadas e senso de pertencimento.** Na construção de uma comunidade, é fundamental ter histórias compartilhadas que geram identificação e um senso de pertencimento. A comunicação é mais efetiva quando o centro de inovação gera mídia espontânea e os empreendedores dão seu testemunho sobre a experiência vivida.

Todos esses atributos podem contribuir no processo de inovação e de geração de negócios, trazendo benefícios para empresas que venham a participar de um centro de inovação ou a patrociná-lo.

Nesse caso, a empresa que deseje dar um passo além e ser a patrocinadora de um centro de inovação, deve levar em consideração que os desafios são grandes na fase de estruturação, na qual deverá:

(i) definir propósitos claros e verticais de interesse; (ii) assegurar que o centro tenha prioridades relacionadas à geração de negócios; (iii) assegurar que mesmo as pequenas inovações proporcionadas pelo centro sejam rapidamente internalizadas pela empresa; (iv) tornar o centro parte integrante da definição de estratégia da empresa (CAPGEMINI CONSULTING, 2015).

O primeiro passo talvez seja refletir sobre quais ativos, além do ativo financeiro, o patrocinador poderá aportar no centro de inovação. Isso pode ir desde o conhecimento acumulado em um determinado setor, até a possibilidade de conexão das *startups* com sua plataforma de clientes e potenciais parceiros. O resultado dessa reflexão será fundamental para definição do propósito e das verticais de interesse, constituindo um posicionamento mais claro do centro de inovação.

Outros pontos a serem considerados envolvem a gestão e mensuração do desempenho do centro. A gestão de um centro de inovação é uma atividade complexa que envolve a coordenação de diversos parceiros com especialidades distintas. É uma prática de mercado comum firmar acordos com parceiros experientes nessas atividades, mesmo que algumas delas ainda sejam especialidades muito recentes (como a gestão de comunidade). Por sua vez, de acordo com Nagy e Lindsay (2018), os centros promovem inovação, entretanto, em função de algumas características subjetivas, calcular a taxa de retorno de um investimento em um centro de inovação é uma tarefa difícil.

Para maximizar o potencial de conexão, os centros de inovação, além da oferta dos serviços de gestão das operações,<sup>31</sup> também de-

---

31 A gestão de operações ou gestão de *facilities* está relacionada às atividades de *design*, adequação, manutenção e gestão das instalações físicas.

vem englobar serviços relativos à gestão de comunidade,<sup>32</sup> indo além de um espaço de *coworking* estritamente.

Assim, recomenda-se que sejam realizadas parcerias ou um edital de chamada pública para escolha de um gestor do centro de inovação. No edital, podem ser elencados indicadores de acompanhamento das atividades rotineiras do centro, com vistas a avaliar a eficácia dos serviços de gestão de operações e de gestão de comunidade e inovação,<sup>33</sup> e indicadores de efetividade.<sup>34</sup>

## O caso do programa BNDES Garagem

A primeira edição do programa BNDES Garagem de desenvolvimento de *startups* foi lançada como um projeto-piloto, em razão do grau de ineditismo e do potencial de benefícios e aprendizados que poderia trazer para o BNDES. Os objetivos principais foram:

---

32 A gestão de comunidade incorpora as seguintes atividades: a curadoria dos residentes do centro de inovação, o apoio no desenvolvimento dos empreendimentos e o fomento à interação entre os residentes, incluindo o apoio na geração de negócios.

33 A lista de indicadores relacionados ao centro inclui: taxa de ocupação; frequência de investidores, de profissionais das médias e grandes empresas e de parceiros internacionais; nível de satisfação dos residentes; quantidade e qualidade dos eventos, treinamentos e mentorias realizados; volume de negócios gerados entre os residentes; quantidade e qualidade das iniciativas corporativas de inovação aberta em operação (por exemplo, programas de aceleração); resultados de mídia espontânea.

34 Em relação às *startups*, devem ser avaliados (quando aplicável), entre outros: o faturamento total, o número de usuários/clientes total, POCs, *valuation*, número de funcionários, custo de aquisição de cliente, registro de propriedade intelectual e marcas no Brasil e no exterior, investimento em pesquisa e desenvolvimento. Em relação a médias e grandes empresas, se aplicável, devem ser avaliados os ganhos de eficiência obtidos em virtude da participação no centro e o volume de recursos despendidos em inovação relacionado a *startups*. Em relação aos investidores, se aplicável, devem ser avaliados o volume de investimentos realizados por investidores anjos, fundos de *seed* e *venture capital*.

(i) o fortalecimento do ecossistema de inovação; (ii) a geração de oportunidades de negócios; e (iii) o fortalecimento institucional do Banco como apoiador de *startups*.

O público-alvo eram grupos de empreendedores em estágio inicial e *startups* com faturamento anual de até R\$ 16 milhões, de diferentes segmentos,<sup>35</sup> divididos em dois módulos:

- Módulo de criação: equipes de empreendedores com propostas de negócios inovadores, buscando apoio para criação ou ajuste do MVP, para validação da existência de mercado para sua solução e para o lançamento da *startup*; e
- Módulo de aceleração: *startups* operacionais que possuam produto desenvolvido e ofertado no mercado, buscando apoio para um crescimento robusto e rápido.

Com esse intuito, o BNDES publicou inicialmente um edital de chamada pública para escolha de aceleradora, para o qual houve 18 concorrentes. O consórcio formado pelas aceleradoras Wayra Brasil e Liga Ventures foi escolhido e contratado como prestador de serviços.

Um segundo edital de chamada pública para escolha das *startups*, em conjunto com o consórcio de aceleradoras selecionado, foi publicado.<sup>36</sup> Foi feita uma campanha de divulgação nacional que atraiu em-

---

<sup>35</sup> Foram escolhidos prioritariamente empreendedores e *startups* com soluções para as seguintes verticais: economia criativa, educação, meio ambiente, saúde, segurança, soluções financeiras, internet das coisas aplicáveis a cidades, rural e indústria e soluções que usem a tecnologia de *blockchain*.

<sup>36</sup> Na mesma data, foi lançado um edital de chamada pública para a contratação de gestor de centro de inovação (BNDES, 2018b). Isso porque, inicialmente, também estava prevista a constituição de um centro de inovação e empreendedorismo. O objetivo final, no momento de sua idealização, era que o BNDES Garagem fosse um centro de geração de novos negócios, com o apoio ao longo do ciclo de desenvolvimento das *startups* em um contexto no qual se reconhecia haver desafios que iam além do apoio financeiro a essas empresas nascentes.

preendedores de todos os estados do país, de 667 municípios, com um total de 5.056 inscrições recebidas, um recorde nacional.

Foram selecionadas e concluíram o programa trinta *startups* no módulo de aceleração e 44 no módulo de criação. As *startups* ficaram fisicamente em um espaço de *coworking*, onde elas receberam treinamentos, mentorias e tiveram suas metas acompanhadas, bem como foram estimuladas a se conectar com potenciais clientes e/ou pessoas capazes de ajudar a desenvolver seu negócio. O formato presencial do programa trouxe visibilidade, engajamento e aprendizados essenciais. O programa foi totalmente gratuito para os empreendedores e as *startups*, não tendo sido exigida nenhuma forma de participação no capital social da *startup*, opção de compra ou participação nos resultados dos produtos.

A principal proposta de valor para as *startups* que participaram do BNDES Garagem era o apoio no desenvolvimento de seu negócio. Esse apoio ocorreu de diversas formas, desde o suporte na estruturação de diversos aspectos da gestão da empresa até conexões relevantes com potenciais clientes, parceiros ou outras instituições que pudessem colaborar para ampliar as perspectivas de seu negócio.

A equipe operacional do BNDES responsável pelo acompanhamento foi formada privilegiando a diversidade de perfis.<sup>37</sup> Durante o programa, a equipe utilizou grande parte dos procedimentos descritos ao longo do presente artigo.

Para a primeira edição do programa, foram pensados dois formatos diferentes de mentoria:

---

<sup>37</sup> Segundo a metodologia Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), a equipe total, formada por sete pessoas, apresentava cinco dos 16 tipos de personalidades existentes. Para detalhes sobre as características de cada perfil, ver Myers-Briggs (2020).



- mentores especialistas: têm profundo conhecimento de um determinado tema e conseguem sugerir para a *startup* caminhos para a solução de problemas ou alcance de uma meta (por exemplo, o desenvolvimento de produto, *marketing* digital, infraestrutura de tecnologia da informação, vendas, captação de investimentos, finanças);
- mentores padrinhos: mais generalistas, têm conhecimento na indústria/segmento que a *startup* atua e consegue ajudá-la na definição e execução da estratégia, além de conseguir conectá-la, a partir de sua rede de relacionamentos, para aumentar as chances de geração de negócios.

A tabela a seguir apresenta alguns indicadores da primeira edição do BNDES Garagem:

Tabela 1 • Indicadores do BNDES Garagem

Indicador	Resultado
Número de <i>startups</i> que concluíram o programa <sup>38</sup>	74
Número de parceiros corporativos <sup>39</sup>	21
Número de funcionários do BNDES que participaram do programa <sup>40</sup>	122
Número de novas práticas de trabalho sugeridas no BNDES	33

(Continua)

<sup>38</sup> Das 79 *startups* originalmente selecionadas, duas não apresentaram documentação comprobatória e não iniciaram o programa, e três desistiram no decorrer do processo.

<sup>39</sup> Empresas que se dispunham a participar de encontros periódicos com as *startups* (180 reuniões foram realizadas) para conhecer suas soluções e gerar oportunidades de negócio.

<sup>40</sup> Inclui o número total de funcionários que participaram como mentore(a)s, padrinhos (madrinhas) ou especialistas ou de algum treinamento/*workshop*/evento promovido durante o programa.

(Continuação)

Indicador	Resultado
Número de conexões com mentores externos, potenciais clientes, investidores e parceiros <sup>41</sup>	999
Metas de aceleração definidas e cumpridas pelas <i>startups</i> <sup>42</sup>	720
Número de inscrições no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) (módulo de criação)	16
Taxa de crescimento da receita (módulo de criação) <sup>43</sup>	3.038%
Taxa de crescimento da receita (módulo de aceleração) <sup>44</sup>	56%
Negociações realizadas ou em curso com empresas <sup>45</sup>	26
Taxa de satisfação dos empreendedores com o programa ( <i>net promoter score</i> – NPS)	95%

Fonte: Elaboração própria.

Alguns outros resultados para o BNDES merecem destaque, a saber:

- i. Alguns funcionários já procuram adotar no dia a dia a forma de pensar e agir comum em *startups*, demonstrando um possível impacto cultural em um contexto em que mais empregados possam interagir com o programa de aceleração.
- ii. A repercussão foi muito positiva para a imagem do BNDES, com *feedbacks* positivos recebidos de diversos *stakeholders*.

<sup>41</sup> Cada *startup* realizou em média 13,5 conexões durante o programa.

<sup>42</sup> As metas eram pactuadas quinzenalmente com cada *startup*.

<sup>43</sup> Calculado da seguinte forma: receita mensal total das *startups* no último mês/receita mensal total das *startups* no primeiro mês.

<sup>44</sup> Calculado da seguinte forma: receita mensal total das *startups* no último mês/receita mensal total das *startups* no primeiro mês.

<sup>45</sup> Conforme comentado anteriormente, a duração de programas de aceleração dificilmente coincide com o tempo necessário para fechar negócios entre *startups* e grandes empresas. Esse também foi o caso do BNDES Garagem, no qual houve duas contratações e quatro POCs pagas. Ao fim do programa, vinte negociações ainda estavam em andamento.

O equivalente comercial de mídia espontânea gerado pelo programa foi bem superior a seu custo para o BNDES, o que reforça sua imagem como banco inovador e apoiador do ecossistema de *startups*.

- iii. Ao fim do programa, duas *startups* tinham assinado uma carta de intenções firme com um dos fundos nos quais a BNDESPAR é cotista.<sup>46</sup>

Quanto aos aprendizados, a experiência da primeira edição do BNDES Garagem foi extremamente profícua. Alguns desses aprendizados estão resumidos a seguir:

- i. A possibilidade de surgimento de novas oportunidades de negócios (produtos e serviços) em decorrência do convívio com as *startups*.
- ii. O papel de coordenação da equipe operacional foi fundamental para potencializar os resultados para a instituição. Para incentivar as trocas de experiência, o engajamento, a reflexão sobre práticas de trabalho e as conexões das *startups*, mais de vinte eventos internos e externos (além dos programados pelas aceleradoras) foram feitos, entre eles:
  - evento para aperfeiçoar práticas de trabalho no BNDES;<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Ao todo, 21 *startups* realizaram cinquenta conexões com gestores de fundos de capital semente e *venture capital* ou associações de investidores. Algumas negociações iniciadas durante o programa foram concluídas em 2020 ou ainda estão em andamento.

<sup>47</sup> O resultado foi o mapeamento de 33 práticas de trabalho que podem ser aprimoradas, entre as quais: realização de balanço de lições aprendidas e *feedbacks* mais objetivos e regulares entre as pessoas da equipe; implementação de metodologia ágil; realização de testes e pilotos com validações rápidas; simplicidade do *layout* para melhorar a comunicação; reuniões objetivas e incentivo à colaboração entre as equipes; aceitação do erro: saber a hora de parar e de desistir, como desistir de alguns produtos e simplificar o cardápio de produtos.

- evento de ideiação, este contando também com a participação de empreendedores, para ampliar o alcance do programa para os não atendidos presencialmente;
  - eventos de conexão setoriais (educação e saúde) para disseminar conhecimento e aproximar *startups* de clientes do Banco e grandes instituições do setor;
  - mesa-redonda para discutir a superação de barreiras para potencializar as trocas entre a academia, institutos de ciência e tecnologia (ICT) e as *startups*;
  - evento com funcionários e empreendedores para promover a cultura da inovação aberta e estimular que as áreas pensassem em desafios que pudessem ser enfrentados por meio de soluções desenvolvidas por *startups*.
- iii. O BNDES tem uma marca forte (Selo BNDES), que impactou positivamente a imagem das *startups* e facilitou a conexão com potenciais clientes, parceiros e investidores.
- iv. Houve algumas particularidades adicionais, em relação a uma empresa do setor privado, entre as quais se inclui a dificuldade em:
- contratar as *startups* ou realizar POCs pagas;
  - investir diretamente por meio de compra de participação acionária: pelas regras atuais, o acompanhamento não pode ser flexível, mesmo em participações pequenas;<sup>48</sup>
  - conceder benefícios discricionários para a obtenção de financiamentos ou *equity* pelo fato de a *startup* estar inscrita no programa;

---

<sup>48</sup> A política de investimento atual do Banco prevê, no caso de empresas de menor porte, que a BNDESPAR atue por meio de fundos de investimentos.

- v. O formato presencial contribuiu para o fortalecimento da cultura de *startups*, além de facilitar as colisões espontâneas, fundamentais para a integração, colaboração e criatividade.
- vi. A diversidade na formação das turmas de empreendedores é importante para estimular as trocas.
- vii. A conexão com parceiros corporativos, percebida como de alto valor pelas *startups*, pode ser mais bem aproveitada, caso a escolha de parceiros seja anterior ao chamamento das *startups*. Assim, as empresas teriam desafios alinhados aos focos priorizados.

Do ponto de vista das *startups*, a maioria absoluta obteve resultados positivos ao participar do programa BNDES Garagem. A lista a seguir resume alguns desses resultados, procurando refletir a diversidade de setores e estágios de *startups* apoiadas, bem como as diferentes trajetórias ocorridas no decorrer e depois da realização do programa.

- a) **Caren.app (saúde):** fundada em 2018, pretendia atuar no mercado de telemedicina, mas estava passando por um processo de transição (pivotagem), por conta da não regulação do mercado de tecnologia ligada à saúde no Brasil. Entendeu, durante o programa, que uma das suas forças estava no tratamento de dados e uso de inteligência artificial (IA) na área da saúde, o que norteou todos os novos produtos da empresa. Como resultado do programa, hoje tem como alguns dos clientes o IRB Brasil RE, o Hospital de Clínicas da Universidade de Campinas e a Fundação de Assistência e Previdência Social do BNDES (FAPES).
- b) **Previsiown (IA aplicada à mobilidade):** surgiu em 2018 para criar uma solução para a indústria da mobilidade baseada na inteligência de dados. O programa auxiliou na trajetória

de mudança do ambiente da ideia para um ambiente empresarial: seu CNPJ foi criado ainda durante a execução do programa. A empresa transformou-se em uma plataforma inovadora para os negócios da mobilidade global. Em 2020, fechou uma rodada de captação de recursos com a associação de investidores anjos Gávea Angels e também foi a única solução global que permitiu ao cliente automotivo não interromper nem atrasar o lançamento do novo modelo de veículo, durante o período restritivo que a pandemia impôs às fábricas.

- c) **Sintecsys (meio ambiente):** criada em 2016, chegou ao programa com time formado, modelo de negócios montado, clientes importantes pagantes e com taxa de crescimento de 100% ao ano. A participação no programa ampliou muito sua visão estratégica. Percebeu a importância de dar um passo atrás para avançar em outra direção, com o intuito de ter uma relevância mundial. Assim, visando melhorar sua capacidade técnica, fez uma proposta de *vesting* à outra empreendedora do programa, reconstruiu todo o time de tecnologia e desenvolvimento, melhorou seu produto e “pivotou” para uma atuação ligada às mudanças climáticas, mudando seu mercado de atuação de Agtech para *climate change startup*, em um movimento ainda embrionário no Brasil.
- d) **Pickcells (saúde):** entrou em operação em 2017, e desenvolveu uma plataforma com soluções que usam inteligência artificial para exames de análises clínicas e patológicas. Fez contatos com empresa que pode se tornar parceira de negócio e com o Ministério da Saúde para discutir oportunidades de negócios. Teve oportunidade também de fazer contato com investidores e obteve visibilidade por meio de

matérias na mídia, em função da participação no programa. A troca de experiências entre os empreendedores possibilitou a redução de sua curva de aprendizagem.

- e) **Lookforme (educação):** desenvolve soluções para uma educação inclusiva e equitativa e de qualidade. A solução proposta inclui e proporciona o protagonismo do aluno com deficiência visual em sala de aula. O aplicativo converte conteúdo inacessível (escrita cursiva em caderno ou quadro negro, conteúdo impresso em livros e/ou áudios) em conteúdos acessíveis (transcrições dos conteúdos) disponibilizados em um ambiente virtual de aprendizagem. Conseguiu interação com fundos de investimento e com os principais atores da educação privada e pública, tais como o Instituto federal Benjamin Constant e várias secretarias de educação municipais e estaduais. Em 2019, foi finalista nos eventos: GESawards/MindCET e SAP Innomarathon. Participou do Artemisia Lab Educação 2019 e, em 2020, do WORKTIBA, do GlobalTech Sebrae/Softex e do Garage UFPR.
- f) **Gero360 (saúde):** dispõe de um aplicativo que atende a idosos, em particular os que estão em Instituições de Longa Permanência para Idosos (ILPI). Durante o programa, conseguiu ampliar o faturamento em 11 vezes, o número de idosos cadastrados em cinco vezes e o número de ILPIs contratadas em quatro vezes. Os contatos realizados durante o programa permitiram a entrada no programa de aceleração do hospital Albert Einstein e fechar uma rodada de captação de recursos, em 2020, com a associação de investidores Anjos do Brasil.
- g) **Stop Club (mobilidade):** no início do programa, montava pequenos *shoppings* físicos para atender aos trabalhadores de

aplicativos. Sem capacidade de levantar recursos, pois os investidores achavam que o negócio era muito intensivo em capital, a empresa só tinha recursos em caixa para sobreviver por mais dois meses. Assim, por necessidade, “pivotou” o modelo para criar uma experiência mais leve e digital. As conexões e a vivência com outros empreendedores foram cruciais para auxiliar a controlar a ansiedade e o estresse do dia a dia. Ainda em 2019, conseguiu fechar uma rodada de captação de recursos com um dos melhores fundos de investimento do mercado.

- h) **TWIST (ciência de dados):** fez uma POC para que sua ferramenta de monitoramento de informações fosse usada pelas áreas de comunicação externa e relacionamento do BNDES. A proximidade com outras *startups* impulsionou parcerias estratégicas, tais como: com a Sintecsys (painel de monitoramento de queimadas em matas), e com a Gero360 (projetos na área de saúde). Durante o programa, estruturou processos internos e remodelou sua área de contratos e vendas, passando a contar com faturamentos recorrentes como sua principal fonte. A empresa aumentou sua visibilidade no ecossistema de inovação e empreendedorismo e, em 2020, foi vencedora do Edital de Inovação promovido pela Federação das Indústrias do Paraná (Fiep)/Volvo e participou do programa de aceleração Oxigênio, da Porto Seguro.
- i) **Minha Coleta (reciclagem de resíduos):** surgiu em 2017 como uma ideia, que foi revisitada, em 2019, para o modelo de negócios de conectar a cadeia de recicláveis da residência à indústria, rastreando toda a jornada e criando benefícios para todos os envolvidos. O programa foi importante para o crescimento da empresa, que conseguiu validar a ideia no mercado do Rio de Janeiro. Além disso, iniciou o processo



de organização e tração do negócio, inclusive para outras capitais, e conseguiu parcerias importantes em função das conexões realizadas.

- j) **Touts (economia criativa):** plataforma que ajuda artistas e criativos a transformar suas artes digitais em produtos e vendê-los. Durante o programa, estava em processo de captação de investimentos. Aproveitou as conexões para acelerar as conversas com fundos de investimento e também para validar as visões de outros empreendedores e de grandes empresas ao fazer esse tipo de investimento. Optou por ser adquirida pelo grupo Reserva, o que ocorreu dois meses depois do fim do programa. Em 2020, com a equipe mantida, está alcançando taxas elevadas de crescimento.

Em decorrência da mobilização de mais de 5 mil empreendedores que se candidataram ao processo seletivo do programa de aceleração, posteriormente foi criada uma segunda iniciativa, denominada Rede BNDES Garagem (Rede), que surgiu com o intuito de dar maior abrangência à atuação do BNDES Garagem.

Assim, inicialmente a Rede foi pensada como uma forma de atender a empreendedores que não poderiam participar do programa, em decorrência das limitações físicas de um programa presencial. No processo das atividades realizadas no âmbito da Rede, a iniciativa foi se tornando cada vez mais próxima de um posicionamento institucional cuja visão é ser um canal de interlocução ativa com o ecossistema de inovação e empreendedorismo, potencializando outras iniciativas do ecossistema e gerando conexões que possam agregar valor para o Programa BNDES Garagem.

Ao fim do programa de aceleração, mais de 850 empreendedores faziam parte da Rede. De forma resumida, a Rede BNDES Garagem

ofereceu os seguintes produtos/serviços para os empreendedores cadastrados: (i) conteúdos educativos e divulgação de eventos e materiais que possam ser de interesse dos empreendedores; (ii) promoção de eventos de conexão com potenciais clientes e investidores; e (iii) participação e apoio em outros eventos e iniciativas do ecossistema de inovação e empreendedorismo.

No âmbito da Rede, em cerca de seis meses foram enviados mais de 25 *newsletters* com a divulgação de mais de dez iniciativas do ecossistema, incluindo a presença do BNDES Garagem em eventos, programas de seleção e apoio a *startups*, além de manuais e pesquisas que tinham *startups* como público-alvo. As *newsletters* também divulgaram cerca de vinte entrevistas com especialistas sobre diversos temas da jornada empreendedora, incluindo gestão de produto, *canvas* jurídico, *marketing* e vendas, contabilidade e finanças, sucesso do cliente, captação de investimento etc. A Rede também disponibilizou conteúdos sobre entrevistas com gestores de dois fundos ativos da BNDESPAR para investimentos (Primatec e Criatec 3) e realizou dois *webinars* para esclarecer dúvidas sobre o Fundo Anjo e sobre instrumentos de crédito para apoio a *startups* e pequenas empresas.<sup>49</sup>

As iniciativas foram realizadas com o intuito de ampliar o valor percebido pelas *startups* e interlocutores do programa de aceleração. Entre outros objetivos, as iniciativas contribuíram para: (i) gerar mídia espontânea e fortalecer a marca do BNDES; (ii) reforçar o papel do BNDES como articulador; e (iii) auxiliar o mapeamento de desafios tecnológicos enfrentados por instituições públicas e privadas, bem como das soluções providas pelas *startups*.

---

<sup>49</sup> À exceção do *webinar* sobre o Fundo Anjo, divulgado no Facebook, os demais conteúdos produzidos foram disponibilizados no canal do BNDES no YouTube.

## Considerações finais

De acordo com o Banco Mundial, as *startups* contribuem de forma significativa para o crescimento de emprego e ajudam a aumentar a competitividade e produtividade de uma economia, ao introduzir produtos, desenvolver modelos de negócios inovadores e abrir novos mercados. Nas economias em desenvolvimento, a inovação tem um papel ainda mais relevante, pois pode criar produtos e serviços mais acessíveis para a parcela da população menos favorecida (WORLD BANK GROUP, 2020). Por oportuno, o economista Paul Romer destaca que economias com um maior estoque de capital humano terão maiores taxas de crescimento (ROMER, 1990).

O BNDES dispõe de um importante conjunto de atributos que podem servir como alavancas de valor para o ecossistema de inovação, tais como:

- a conexão com médias e grandes empresas e investidores;
- o conhecimento técnico em uma ampla gama de setores;
- a capacidade de articulação com os setores público e privado; e
- o reconhecimento do mercado como instituição de excelência (selo BNDES) e neutra, o que colabora para o engajamento de parceiros públicos e privados em suas iniciativas.

Muitos desses atributos foram considerados no desenho e nos objetivos do primeiro programa BNDES Garagem de desenvolvimento de *startups*.

Neste artigo, buscou-se compartilhar, de forma didática, as práticas dessa experiência, além de alguns desafios enfrentados e resultados obtidos por algumas *startups* que participaram do programa. Em que pesem o alto nível de satisfação e os resultados positivos apre-

sentados, foram explorados diversos aprendizados e possibilidades de melhorias para futuras edições.

As iniciativas apresentadas representam apenas caminhos possíveis, que podem ser percorridos simultaneamente com outras opções. Recomenda-se que os caminhos sejam avaliados em consonância com o planejamento estratégico da empresa e de acordo com suas características. Independentemente das iniciativas a serem seguidas, é necessário um envolvimento ativo das equipes técnicas e da alta administração da empresa. Conforme abordado, cultura de experimentação e agilidade, ganhos de eficiência interna e geração de negócios são muitos dos benefícios que podem ser extraídos de um programa de aceleração de *startups*.

## Referências

ABSTARTUPS. Aceleradora de startups: o que é e para que serve, 6 abr. 2017. Disponível em: <https://abstartups.com.br/aceleradora-de-startups-o-que-e-e-para-que-serve/>. Acesso em: 29 fev. 2020.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Edital de chamada pública para a contratação de aceleradora de startups*. Rio de Janeiro, 2018a. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/inovacao/bndes-garagem-chamada-aceleradora>. Acesso em: 1 mar. 2020.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Edital de chamada pública para a contratação de gestor de centro de inovação*. Rio de Janeiro, 2018b. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/inovacao/bndes-garagem-centro-de-inovacao>. Acesso em: 3 mar. 2020.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *REGULAMENTO nº 01 e 02/2018 para Chamada Nacional de Participantes – BNDES Garagem* – Rio de Janeiro. Disponível em: <https://bndesgaragem.com.br/regulamento/>. Acesso em: 1 mar. 2020.

CAPGEMINI CONSULTING. *The innovation game: why and how businesses are investing in innovation centers*. [S.l.], 17 jul. 2015. Disponível em: <https://www.slideshare.net/capgemini/the-innovation-game-why-how>. Acesso em: 1 mar. 2020.

CASTRO, F. *13 passos do roadmap para adoção de OKR*. [S.l.]: Endeavor, 11 set. 2015 (Atualizado em 6 nov. 2019). Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/okr-passos/>. Acesso em: 29 fev. 2020.

COHEN, S.; HOCHBERG, Y. V. Accelerating startups: the seed accelerator phenomenon. [S.l.]: SSRN, 31 mar. 2014. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2418000](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2418000). Acesso em: 7 mar. 2020.

GOMES, P. C. T. *O que é um hackathon e como pode beneficiar a sua empresa?* 12 jan. 2017. Disponível em: <https://www.opservices.com.br/o-que-e-um-hackathon/>. Acesso em: 29 fev. 2020.

JORGE, C. M. M.; PERUFO, J. V. Proposta de modelo para o desenvolvimento de empresas nascentes de tecnologias digitais de alto potencial no Brasil. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, n. 47, p. 309-358, 2017.

KANE, G. C. *et al.* Achieving digital maturity – adapting your company to a changing world. *Deloitte Review*, [S.l.], Issue 22, Jan. 2018. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/digital-maturity/digital-mindset-mit-smr-report.html>. Acesso em: 11 mar. 2020.

MOREIRA, E. Saiba por que a prova de conceito (POC) é importante. *Introduce*, mai., 2017. Disponível em: <https://introduceti.com.br/blog/saiba-por-que-a-prova-de-conceito-poc-e-importante/> (2017). Acesso em: 29 fev. 2020.

MYERS-BRIGGS. *My MBTI® Personality Type*. Disponível em: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type>. Acesso em: 1 mar. 2020.

NAGY, G. *Driving corporate innovation: investigating the coworking-like movement within organizations*. [S.l.]: Haworth, 2018. Disponível em [https://media.haworth.com/asset/108160/Driving-Corporate-Innovation\\_C5.pdf](https://media.haworth.com/asset/108160/Driving-Corporate-Innovation_C5.pdf). Acesso em: 5 mar. 2020.

NAGY, G.; LINDSAY, G. Why companies are creating their own coworking spaces. [S.l.]: *Harvard Business Review*, 2018. Disponível em: [https://hbr.org/2018/09/why-companies-are-creating-their-own-coworking-spaces?fbclid=IwAR1mVGrx6AQ2WNh7otD90P2cSG0F5eMVm7e8QBp7r\\_DKSnpkD\\_eptIR\\_duU](https://hbr.org/2018/09/why-companies-are-creating-their-own-coworking-spaces?fbclid=IwAR1mVGrx6AQ2WNh7otD90P2cSG0F5eMVm7e8QBp7r_DKSnpkD_eptIR_duU). Acesso em: 5 mar. 2020.

OCDE – ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Startup América Latina 2016 – construyendo un futuro inovador*. Estudios del Centro de Desarrollo, 2016.

OLAFSEN, E.; COOK, P. A. Growth entrepreneurship in developing countries: a preliminary literature review. *infoDev*. [S.l.], The World Bank Group, Feb. 2016. (Working paper).

O'KEEFFE, D.; FERNANDES, A.; ROONGTA, R. Navegando na rota da inovação. [S.l.]: Bain & Company, 2020. Disponível em: [https://www.bain.com/contentassets/ed37eca382594d36956a56b188fcfd0b/bain\\_brief\\_navegando\\_na\\_rota\\_da\\_inovacao.pdf](https://www.bain.com/contentassets/ed37eca382594d36956a56b188fcfd0b/bain_brief_navegando_na_rota_da_inovacao.pdf). Acesso em: 7 mar. 2020.

RIECHE, F.; FARIA, L. O *corporate venturing* como alternativa de apoio à inovação – motivações e benefícios. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, n. 41, p. 379-414, 2014.

RIES, E. *The lean startup*. United States of America: Crown Business, 2011.

ROMER, P. Endogenous technological change. *The Journal of Political Economy*, The University of Chicago Press, v. 98, n. 5, part 2. Oct. 1990.

SAVAGE, G. T. *et al.* Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, v. 5, n. 2, p. 61-75, May 1991.

SPREITZER, G. M.; GARRET, L. E.; BACEVICE, P. Should your company embrace coworking? *MIT Sloan Management Review*, [s.l.], Fall 2015, Sept. 15, 2015. Disponível em: [https://sloanreview.mit.edu/article/should-your-company-embrace-coworking/?use\\_credit=b912f37f96b3511a694e0a035ffb9ec4](https://sloanreview.mit.edu/article/should-your-company-embrace-coworking/?use_credit=b912f37f96b3511a694e0a035ffb9ec4). Acesso em: 2 mar. 2020.

TASIC, I.; MONTORO-SÁNCHEZ, A.; CANO, M. D. *Startup accelerators: an overview of the current state of the acceleration phenomenon*. [S.l.], AECA, 2014. Disponível em: <http://www.aeca1.org/xviiiicongresoaecca/cd/130c.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2020.

VICKBERG, S. M. J.; CHRISTFORT, K. Pioneers, drivers, integrators, and guardians. *Harvard Business Review*, March-April, 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/03/pioneers-drivers-integrators-and-guardians>. Acesso em: 2 mar. 2020.

WANG, R. *Disrupting digital business: create an authentic experience in the peer-to-peer economy*. Harvard Business Review Press, 2015.

WORLD BANK GROUP. *Innovation & Entrepreneurship*. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/topic/innovation-entrepreneurship>. Acesso em: 5 mar. 2020.